心理科学进展 2020, Vol. 28, No. 2, 340–357
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2020.00340

组织公正氛围的理论机制、研究视角及研究框架*

张晓怿 高 记 王云峰

(河北工业大学经济管理学院，天津 300401)

摘 要 组织公正是员工对工作场所公正环境的心理感知，研究层面有个体与群体之分。以往研究多集中在个体层面，以致研究结果缺乏对群体现象的有效解释。进入新世纪学者们开始关注群体层面的公正氛围研究，并在理论和实证方面取得了较大突破。通过回顾相关研究可以发现：(1)在理论机制上，公正氛围的形成可以通过社会信息加工理论、吸引−选择−磨合模型、公正传染概念和公正启发理论来解释；(2)在研究视角上，主要存在维度视角、整体视角、感知来源视角、氛围属性视角和第三方视角；(3)在研究主题上，主要涉及领导、团队和组织三方面对公正氛围的影响，以及公正氛围对个体、团队和组织三个层面的影响效果。未来研究可着重从多种领导行为对不同公正氛围影响的比较、其他领导因素对公正氛围的影响、不同公正氛围对结果变量影响的比较、新视角公正氛围测量方法的尝试，以及文化因素对公正氛围的影响研究等方面入手。

关键词 组织公正；组织氛围；公正感知；公正氛围
分类号 B849:C93

1 引言

过去半个多世纪里，关于组织公正(organizational justice)[1]的研究一直吸引着学者们的目光。从早期的多维度公正(程序、分配、交互，其中交互又可分为人际和信息)到后来的整体公正(overall justice)再到近些年的多感知来源公正(multifoci justice)、第三方公正(the third-party perspective of organizational justice)，组织公正理论在被不断研究中得以持续发展，并展现出对管理实践的重要指导作用(赵书松，张一杰，赵君，2018; Ambrose & Schminke, 2009; Colquitt, 2001; Cropanzano, Li & Benson, 2011)。然而以往研究多关注个体层面的组织公正感知，这在一定程度上限制了组织公正理论的发展，同时在实践中对于一些组织群体现象也缺乏有效的解释。Naumann和Bennett (2000)首次将组织氛围与组织公正相结合，提出了程序公正氛围(procedural justice climate)的概念，从而将组织公正从个体层面的员工感知上升为群体层面的一种组织环境，拓宽了组织公正的研究领域。研究发现，组织公正氛围与组织公正感知[2]的结构不同(Liao & Rupp, 2005)，在对结果变量的影响上也有所差别(Li & Cropanzano, 2009)。

近20年来，公正氛围的理论不断完善，实证研究成果也颇为丰硕。尤其最近几年学者们开始从一些新角度(如感知来源和第三方)研究公正氛围，为我们认识公正氛围的结构和作用提供了新的思路。但现有研究缺乏对公正氛围理论和实证研究的系统梳理，对新的研究成果也未有介绍。基于此，本文首先介绍了公正氛围与公正感知的区别，阐述了公正氛围形成的理论基础，列举了当前国内外学者在公正氛围研究中主要采用的视角和公正氛围的测量方法。然后分别从公正氛围的影响因素、影响结果、中介和调节作用等方面，对近年来国内外较有代表性的相关实证研究进行了系统梳理，在此基础上构建出实证研究汇总模型。最后对现有研究进行评价，并提出几点未来研究的建议。

收稿日期：2019-1-29
* 国家社会科学基金青年项目(16CSH010)资助。
通信作者：张晓怿, E-mail: hebutjason@sina.com
[1] 也有国内学者称为组织公平，如王站杰，买生和李万明(2017)。关于二者的区别，参见张晓怿和王云峰(2018)。
[2] 以下将组织公正氛围简称为公正氛围，将组织公正感知简称为公正感知。

2　公正氛围的概念发展与理论基础

2.1　公正氛围与公正感知

关于组织公正的研究最早可以追溯到 Adams (1965)的公平理论研究。该理论关注工作付出与回报的比例，后被称之为“分配公正” (distributive justice)。Thibaut 和 Walker (1975)在研究法律程序中的公正问题时提出了“程序公正” (procedural justice)，关注分配决策制定过程和执行的公正情况。Bies 和 Moag (1986)则关注程序执行过程中的人际互动，将其称之为“交互公正” (interactional justice)。Greenberg (1987)给出了组织公正的一般性定义：员工对工作环境中公正程度的感知。Greenberg (1993)进一步将交互公正分为“人际公正” (interpersonal justice) 和 “信息公正” (informational justice)。前者关注程序执行或结果决定中，上级对待下属是否尊重、礼貌；后者则关注程序执行或结果决定中，上级是否给下属提供了应有的信息和解释(张松，戴春林，李茂平，2010; Colquitt & Zipay, 2015)。

Naumann 和 Bennett (2000)首次将组织公正上升至群体层面，提出了公正氛围(justice climate)的概念，并将其定义为一个工作群体被整体对待情况的集体认知(第 882 页)。只不过在其研究中他们只关注了程序维度。之后，学者们根据个体公正感知定义和维度，结合程序公正氛围的定义，又先后提出了分配公正氛围(distributive justice climate，员工对所得报酬反映自己工作付出真实程度的共享感知)、交互公正氛围(interactional justice climate，员工对决策程序执行过程中的人际对待方式和信息沟通程度的共享感知)、人际公正氛围(interpersonal justice climate，员工对领导信任、尊重、支持下属程度和评价下属公正程度的共享感知)和信息公正氛围(informational justice climate，员工对领导就工作中有关程序、分配过程中出现的问题给予及时、耐心、详细解释程度的共享感知) (Liao & Rupp, 2005; Spell & Arnold, 2007)等概念。

公正氛围与公正感知，分别作为群体和个体层面的两个概念，有着截然不同的结构和影响作用，公正氛围概念的提出具有科学性和必要性(王怀勇，刘永芳，2010)。Morgeson 和 Holfmann (1999)提出区别群体构念与个体构念的两种范式(approach)：结构(structure)和功能(function)。根据结构范式，群体构念产生于个体成员间的交互，群体的凝聚力越强，这种交互作用越明显，所产生的群体构念结构越稳定。公正氛围是在群体成员不断交流自身公正感知的基础上形成的，个体公正感知不能代替群体公正氛围(Liao & Rupp, 2005)。公正氛围的定义符合结构范式。功能范式认为群体构念与个体构念的影响对象和影响效果不同。具体来说，一方面两个层面的构念会对不同的对象产生影响。有研究表明，个体层面的公正感知仅能预测个体的工作倦怠，而团队层面的公正氛围则只能预测团队层面的工作倦怠(王怀勇，刘永芳，2010)。另一方面，即使对相同的对象，两个层面的构念产生的效果也不同。如 Liao 和 Rupp (2005)发现，在个体层面上，基于主管的公正感知对以组织为指向的结果变量的影响要大于基于组织的公正感知对以主管为指向的结果变量，而这一结果在群体层面并不完全成立。Spell 和 Arnold (2007)研究发现，公正感知和公正氛围均对员工心理健康(焦虑感和压力感)具有影响，但后者的影响更大。综上，公正氛围的概念是在公正感知的概念基础上诞生的，是个体公正感知在群体层面的集中体现，二者既相互联系又有所区别，公正氛围概念的提出和相关研究拓宽了组织公正的研究领域，有效弥补了公正感知对群体现象缺乏合理解释的不足。

2.2　公正氛围的理论基础

2.2.1　社会信息加工理论

社会信息加工理论(social information processing theory, SIP, Salancik & Pfeffer, 1978)强调环境对个体态度和行为的影响，认为个体会根据工作环境提供的线索来理解自己和他人的行为，并根据所获得的信息调整自己后续的态度和行为。这些信息来自两个方面，一是观察他人以往行为，二是与他人交流。组织员工通过观察他人行为受公正对待的程度，再经过与上级和同事的交流，形成对组织公正程度的初步判断。其他员工也会经此过程。在这种不断地观察–交流–判断过程中，员工们会形成对组织公正程度的一种趋同的判断，公正氛围由此产生。

2.2.2　吸引–选择–磨合模型

Schneider (1987)提出的吸引–选择–磨合模型(attraction-selection-attrition model, ASA)认为，个

体易被与自己相似特征(包括人格相似、职位相似、教育程度相似和身体特征相似)的人所吸引，求职者与面试官根据相似原则彼此选择，那些被认为不合群的人会最终被淘汰出局。同一组织内的人彼此进行进一步的磨合，导致该组织愈加同质化。他们在看待问题上会高度趋同。具体到公正氛围，首先特征相似的人在看待和对待问题上也是相似的。他们会用相似的标准来评判组织的公正程度。其次，员工会找那些与自己特征相似的人来交流，在此过程中，他们关于组织公正的相似评判会得到进一步强化。最后，那些对组织公正持不同意见的少数员工会被边缘化，他们或被迫离群，或被同质化。这样，组织中剩下的都是那些对组织公正持相同或相似意见的员工，他们对组织公正的共同感知便上升为公正氛围。

2.2.3 公正传染概念

Degoey (2000)基于 SIP 提出了公正传染(justice contagion)的概念，认为处于同一工作环境中的员工，会彼此就与公正相关事件所产生的想法和感觉进行交流，这一过程就像传染病相互传染一样。他将公正传染分为认知传染(cognitive contagion)和情绪传染(emotional contagion)。认知传染指组织员工通过对与公正相关信息的彼此交流与交换产生对公正相似认知的过程(p.56)。例如，处于同一工作环境中的员工会通过彼此间关于公正信息的交流相互弥补自身对公正感知的差距，比如讨论某个事件是否公正，主管领导的解释和处理方式是否有效缓解了该事件的消极影响，以及组织政策中应如何界定公正评估的标准和条件等。情绪传染指组织员工或群体对公正相关事件的情绪反应，以及受其他员工或群体相关情绪反应影响的过程(p.57)。换句话说，员工感受到不公正对待时会通过情绪(如生气、伤心)表现出来，这种情绪会引发同样有此经历的员工相同的情绪反应，或者导致其他员工在以后经此相似经历时产生相似的情绪反应。经过持续、反复地认知传染或情绪传染过程，员工的个人公正感知会上升为集体层面的公正氛围。

2.2.4 公正启发理论

公正启发理论(fairness heuristic theory, FHT, Lind, 2001)理论更多用于解释整体公正氛围的形成。Lind 认为，由于人的认知能力有限，在面对庞杂信息和多变的组织环境时，不可能对所有事件都进行深思熟虑并做出理性判断，而更多地是采用“启发式”的认识方式，利用首先获得的或容易获得的信息形成对组织公正程度的评判。员工在进行公正程度评判时，不会从组织公正的各维度(如分配、程序、交互)出发，而是在一种下意识的、非完全理性的情况下对组织公正程度作出一个整体的评判。Lind 同时认为，组织环境也是影响公正评判的启发信息之一。这就是说，当员工使用同样的组织环境作为启发信息时就会形成一种对组织整体公正程度的共享感知，即整体公正氛围(Li & Cropanzano, 2009)。

3 公正氛围的研究视角

3.1 维度视角

维度视角注重组织公正的维度构成，其感知基础是对组织关于公正规则(rules)执行情况的感知(Lavelle, Rupp, Manegold & Thornton, 2015)，如分配公正关注那些与员工收入相关的规则(如公平、平等、需求)、程序公正关注分配过程的控制规则(如 Leventhal 等人提出的程序公正 6 规则)、交互公正关注分配结果执行时的人际交互规则(如礼貌、自尊、尊严)。关于组织公正的维度组成，学者们至今尚未达成共识。目前研究主要存在三维度和四维度两种划分方法。受此影响，群体层面公正氛围的维度划分也主要存在这两种相应的划分方法。维度视角的公正氛围研究大致分为四类：

第一，单独研究某一公正氛围维度。Carter, Mossholder 和 Harris (2018)以中国服务业的领导和员工为样本，研究发现当领导自身期望的和员工切实感受的权变奖励领导行为(contingent reward leadership, CRL)越趋于一致，组织的分配公正氛围程度越高。同时，分配公正氛围可以中介 CRL 一致性对领导效能和团队绩效的影响。李绍龙、龙立荣和朱思(2017)研究了领导差异化授权对团队绩效的影响及机制，结果发现领导差异化授权能够通过团队内部的交互公正氛围对团队绩效产生负向影响，而这种中介作用还受到团队权力距离的调节，即比起权力距离较高的团队，交互公正氛围的中介作用在权力距离较低的团队中更为显著。Shin, Sung, Choi 和 Kim (2015)研究了高层管理者伦理型领导行为(top management ethical leadership, TMEL)对企业层面组织公民行

为(organizational citizenship behavior, OCB)和财务绩效的影响及机制, 结果发现, TMEL 能够营造良好的伦理氛围, 进而形成程序公正氛围, 最终提高企业 OCB 和财务绩效。他们认为, TMEL 之所以最先影响伦理氛围, 是因为 TMEL 与伦理氛围的匹配程度要高于程序公正氛围。但在对企业 OCB 和财务绩效的影响方面, 程序公正氛围则要大于伦理氛围。

第二, 同时研究多个公正氛围维度。Whiteman, Caleo, Carpenter, Horner 和 Bernerth (2012)基于 2000~2010 间管理学和心理学领域国际顶级期刊的 66 篇文献, 运用元分析方法研究了公正氛围对团队效能的影响关系。他们将团队效能分为员工态度(如工作满意度、组织承诺)、人际行为(如 OCB、团队凝聚力)、退缩行为(如旷工、离职)和团队绩效(如生产率、顾客满意度)四个方面。研究发现分配公正氛围对团队绩效影响最大, 交互公正氛围对人际行为影响最大, 而在对员工态度的影响上, 三种氛围相差不大。Moon (2017)根据作用对象不同将公正氛围的四个维度归为两类: 结果导向(分配和人际)和过程导向(程序和信息), 并通过实证研究证明了结果导向的两种公正氛围对与人相关的变量(如员工离职)影响最大, 过程导向的两种公正氛围对与组织相关的变量(如组织绩效)影响最大。

第三, 不同公正氛围维度间的交互作用。Tremblay, Chênevert, Vandenberghe 和 Rocheleau (2018)通过两两交互研究了四种公正氛围(程序、分配、人际、信息)对员工服务行为的影响, 结果发现公正氛围对员工服务行为的影响呈曲线性而非直线性。具体来说, 一方面, 高–高组合的公正氛围并不一定促进员工的服务行为, 相反可能还会导致负面效果(如高分配公正氛围可能会导致较大的分配差距, 而高信息公正氛围则让这种差距信息在员工间流传和讨论, 组织伦理问题由此产生, 员工合作受到影响)。另一方面, 高–低组合的公正氛围也不一定导致员工服务行为的减少(如低人际公正氛围会给员工带来工作环境的不确定性, 而此时高程序公正氛围则会充分发挥其工具性功能, 让员工感到自己在分配决策制定上具有话语权, 同时看到领导正在为促进组织公正付诸努力)。因此他们认为, 能够促进员工服务行为的应该是这样的公正氛围组合: 信息>分配、程序>人际。

第四, 将各维度汇总为一个整体公正氛围。Sora, Caballer, Peiro, Silla 和 Gracia (2010)发现, 公正氛围能缓解工作不安全感带来的压力, 降低工作不安全感对员工幸福感和离职倾向的影响。需要说明的是, 他们采用的公正氛围量表虽然是分维度的(包括程序、分配和交互), 但在处理时将这些维度得分进行了合并, 实际测量的是整体公正氛围。

3.2　整体视角

多维度组织公正曾在过去很长一段时间占据组织公正研究的主导地位。近些年有学者(e.g., Ambrose & Schminke, 2009; Lind, 2001)对这种分维度的组织公正研究提出了质疑, 认为这种多维结构难以反映公正现象的全貌, 从而提出了整体公正的概念, 并将其定义为员工根据自身感受和他人经验所形成的对组织公正程度的整体判断(Ambrose & Schminke, 2009)。与分维度公正相比, 整体公正有以下特点: 第一, 整体公正能够更好地反映出个体对公正感知的全貌(Lind, 2001)。第二, 在研究全局性、概括性结果变量(如整体工作绩效)时, 整体公正对结果的预测要强于分维度公正的影响(Ambrose & Schminke, 2009)。第三, 分维度公正量表大多比较冗长, 而整体公正的量表题少, 符合学术研究简洁性原则, 便于数据收集和处理(王宇清, 周浩, 2012)。随着整体公正感知概念的提出, 有学者也开始尝试群体层面的研究。尽管相关研究较少, 但却已体现出整体公正氛围在组织中的重要作用。Priesemuth, Arnaud 和 Schminke (2013)研究了整体公正氛围对群体反生产行为(counterproductive behavior)的影响, 结果发现, 整体公正氛围能有效减少员工的越轨行为和政治行为, 而且这种影响受功能相依(functional dependence, 同事在工作中相互依赖的程度)的调节, 即工作中同事间相互依赖程度越高, 整体公正氛围对员工越轨行为和政治行为的影响越强。Thornton 和 Rupp (2016)研究了整体公正氛围对群体亲社会行为和越轨行为的影响, 结果发现整体公正氛围能够有效减少群体越轨行为, 这种影响均受企业社会责任和群体道德认同的调节, 即企业社会责任感越强、群体道德认同程度越高, 公正氛围对群体越轨行为的负向影响越大。他们还发现整体公正氛围能够促进群体亲社会行为, 但

这种影响只受企业社会责任的调节。

3.3 感知来源视角

随着组织公正研究的不断深入，学者们开始关注公正感知的来源(sources)。与结构视角不同，感知来源视角认为，员工能够清晰地分辨出公正感知的不同来源，员工在感受工作中的公正程度时会将特定对象作为感知来源，从而形成对该特定对象的公正感知(Liao & Rupp, 2005)。也就是说，结构视角关注“什么的公正”，而感知来源视角关注“谁的公正” (Rupp, Bashshur & Liao, 2007)。有学者认为，同一员工会因感知来源不同同时产生不同的公正评判，如认为主管不公正，但觉得同事之间公正(Lavelle et al., 2015)。在实际研究中，感知来源视角往往与结构视角并行研究。公正氛围的感知来源主要包括组织、主管、同事和顾客。

3.3.1 组织和主管

Liao 和 Rupp (2005)基于两种感知来源(组织和主管)和三种公正类型(程序、人际、信息)构建了 6 种公正氛围，分别研究了这 6 种公正氛围对以组织为指向和以主管为指向的承诺、满意度和公民行为的影响。结果发现，基于主管的程序和人际公正氛围能显著预测主管承诺和主管满意度，而信息公正氛围对任何以主管为指向的结果变量都无影响；基于组织的程序公正氛围能显著预测组织承诺和组织公民行为，信息公正氛围只能显著预测组织公民行为，而人际公正氛围对任何以组织为指向的结果变量都无影响(第 249 页)。他们还发现，基于不同感知来源的公正氛围对不同指向的结果变量具有负向影响，即基于组织的程序公正氛围对主管承诺和主管满意度具有负向影响，基于主管的程序和信息公正氛围对组织公民行为具有负向作用。他们认为造成这一结果的主要原因在于多重共线性(multicollinearity)的存在(第 252 页)。Rupp, Shao, Jones 和 Liao (2014)分别基于组织和主管两种感知来源，比较了其与结构视角的公正氛围(分配、程序、交互)对结果变量的影响，发现了两个重要结论：第一，在对以特定目标为指向的结果变量(分别以组织和主管为指向的支持、认同、情感承诺、信任)的影响上，感知来源视角的公正氛围要大于结构视角的公正氛围；第二，当感知来源与目标变量相匹配时(组织–组织、主管–主管)的影响要大于二者不匹配时的影响。

3.3.2 同事

近些年，同事公正氛围(peer justice climate)引起学者们的关注，认为其不仅体现了员工对群体的归属感，还彰显出群体共同伦理准则的存在(Molina, Jakopec, Cropanzano & Moliner, 2017)。Cropanzano 等(2011)将同事公正氛围定义为，同一群体内一起工作的、不存在正式上下级关系的员工对彼此间公正对待程度的共享感知(第 568 页)。在其研究中，他们探讨了同事程序公正氛围和同事人际公正氛围对团队绩效和团队公民行为(助人和忠诚)的影响，结果发现同事公正氛围(程序和人际)对团队绩效和团队公民行为均具有正向影响，但作用机制不同：对团队绩效的影响是通过团队任务过程(团队成员的交流、协调、贡献水平)来实现的，而对团队公民行为的影响则是通过团队人际过程(团队的凝聚力、努力、人际支持水平)得以实现。而且对结果变量的这种影响，同事公正氛围要强于个体层面的同事公正感知。Li, Cropanzano 和 Bagger (2013)研究了同事公正氛围的结构组成，以及同事公正氛围与结构视角的整体公正氛围对结果变量的影响。他们基于 Cropanzano 等(2011)的研究，在同事公正氛围中加入了分配公正维度，假设同事公正氛围是一个三维结构，结果并不支持。但他们研究发现，在对团队合作、团队满意度和团队绩效的影响上，比起结构视角的整体公正氛围，整体同事公正氛围对这些变量的影响更大。Walumbwa, Hartnell 和 Misati (2017)研究了伦理型领导、公正氛围和群体学习行为的关系，结果发现伦理型领导能够营造良好的整体和同事公正氛围，这种影响受伦理行为的中介。同事公正氛围显著影响群体学习行为，并中介伦理型领导对群体学习行为的影响，而整体公正氛围则不具有这种直接或间接作用。

3.3.3 顾客

无论企事业单位(尤其服务性质)，员工经常要与不同类型的顾客打交道，其中不乏爱娇情甚至不讲理者。在与这些顾客不断接触过程中，员工的情绪难免出现波动。同时“顾客就是上帝”的准则为顾客提供了一把“尚方宝剑”，更增加了员工的心理负担。当员工受到顾客不公正(customer injustice)对待时，其态度和行为便会受到影响(Skarlicki, van Jaarsveld, Shao, Song & Wang, 2016)。占小军、李志成和梁雪娇(2015)将顾客不

公正行为视为顾客欺凌行为的一种，认为当员工感知到来自顾客的不公正对待时会对其身心及后续行为产生负面影响，进而影响组织绩效。Skarlicki 等(2016)研究了顾客公正对以顾客为指向的破坏行为(customer-directed sabotage)的影响，结果发现当员工受到顾客不公正对待时可能会对顾客采取报复行为，这种影响还受主管公正的调节，即主管不公正会加剧这种负向影响。尽管目前关于顾客公正的研究均处个体层面，但正如占小军等(2015)所指出，顾客的不公正行为会引发同属顾客的“多米诺骨牌”效应。当多数顾客纷纷效仿这种不公正行为时，组织员工就会对这个群体的顾客产生一种较为一致的心理判断，顾客(不)公正氛围由此形成。

3.4　组织氛围属性视角

Chan (1998)在研究如何将个体层面数据上升到群体层面时，提出了氛围水平(climate level)和氛围强度(climate strength)的概念。前者即一般意义上的组织氛围，是组内成员对组织某种现象的共享感知，表示氛围的积极或消极程度，一般由平均分代表得分；后者是组内成员对该现象感知的差异化程度，表示氛围(积极或消极)的强弱程度，一般由方差或标准差代表得分(张晓怿，王云峰，于巍，2016)。关于二者的关系，Lindell 和 Brandt (2000)研究发现，氛围水平和氛围强度之间存在倒 U 形结构关系(第 335 页)，即氛围强度(用方差表示)数值越低，表示组内差异性越小，一致性越高，氛围强度越高。

氛围强度概念的提出为组织氛围研究提供了新的方向，学者们开始在各特定氛围领域开展实证研究，并发现氛围水平和氛围强度对结果变量具有不同的影响效果，代表性研究如安全氛围强度(Zohar & Luria, 2005)、服务氛围强度(Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002)、伦理氛围强度(Neubaum, Mitchell & Schminke, 2004)、创新氛围强度(Patterson et.al., 2005)，等等。公正氛围强度的研究一方面借鉴了其他特定氛围强度，另一方面源自公正启发理论。该理论认为，员工在日常工作中选择与人合作还是特立独行取决于他对组织公正的感知。公正感知可分为“判断” (judgment phase)和“应用” (use phase)两个阶段。在“判断”阶段，个体通过领导行为和与其他员工的交流等方式获得组织公正方面的信息，形成对组织公正的一种感知；员工根据这种“判断”决定下一步的行为(“应用”阶段)。“判断”很快形成，且将会一直持续影响“应用”阶段，除非发生“阶段转换事件” (phase shifting event)，导致员工重新对组织公正进行“判断”，否则，这种“判断”和“应用”将会一直持续(Lind, 2001)。较低程度的组织公正氛围强度(justice climate strength)或许是导致“阶段转换事件”发生的原因之一。在弱公正氛围中，员工会不断与高公正判断和低公正判断的员工进行交流，从而改变自己原来对组织公正的判断；而在强公正氛围中，这种情况不会出现，“应用”阶段会一直持续下去(Colquitt, Noe & Jackson, 2002)。由此可见，公正氛围强度对结果变量存在直接或间接作用。

中外学者从组织氛围属性的视角进行了公正氛围水平和强度的实证研究。张秀娟、申文果、陈健彬和杜敏(2008)研究发现，不公正氛围强度可提高团队绩效，而不公正氛围水平则对团队绩效无显著影响，认为团队成员不公正感知的一致性程度要比不公正感知的平均水平对提高团队绩效具有更重要的作用。Walumbwa, Wu 和 Orwa (2008)研究了权变奖励交易型(contingent reward transactional, CRT)领导行为对员工态度和行为的影响。CRT 领导行为指根据员工的角色和任务分配资源、根据绩效进行奖励的一种领导行为(第 252 页)。他们发现，CRT 领导行为能够通过程序公正氛围强度的中介作用间接影响员工的主管满意度、组织承诺和 OCB。Cropanzano 等(2011)认为，同事程序公正氛围强度对团队绩效和团队公民行为均具有促进作用，而同事人际公正氛围强度对二者没有显著影响。

3.5　第三方视角

Topa, Moriano 和 Morales (2013)认为，在一起不公正事件中存在三种角色：侵害方(the actor, 即事件的决定者和实施者)、受害方(the victim, 即事件的接受者)、第三方(the third-party, 即事件的旁观者)。以往研究(包括上述三种研究视角)多基于第一人称视角，即感知主体为受害方自身。也有学者(e.g., Brockner, Wiesenfeld, Siegel, Bobocel & Liu, 2015; Skarlicki & Kulik, 2004; Topa et. al., 2013)从组织公正的第三方(感知主体为事件的旁观者)视角切入研究。因为，公正往往不是当事双方的事，有时也会涉及到与事件无直接关系的旁

观者，并会影响到他们的态度和行为(赵书松等，2018)。Skarlicki 和 Kulik (2004)将第三方定义为，获得员工受组织或其代理人不公正对待信息的人。他们所形成的公正感知即为第三方公正感知(the third-party perspective of organizational justice)，其特点在于并非事件直接当事人但对事件的公正与否做出了判断(赵书松 等，2018)。Skarlicki 和 Kulik (2004)认为第三方获取不公正事件信息有两种方式，一种是直接获取，如看到某员工正在受到领导的辱骂；更通常的是另一种获取方法，即间接获取，如其他人的描述或新闻报道。他们认为，第三方公正的重要性体现在三个方面：第一，在一起不公正事件中，受害者社交网络中的每个人都有可能成为该事件的第三方。该事件经过小道消息或媒体传播，那么第三方的数量将是巨大的。第二，第三方会通过某种态度或行为(如给予帮助或冷眼旁观)影响受害者对不公正事件做出反应。第三，第三方对不公正事件的间接感受，会影响他们后续的态度和行为。

关于第三方的人员组成，我们认为可以归结为两大类：组织内人员和组织外人员。组织内人员主要为该组织的其他员工；组织外人员主要包括受害者的朋友、家属，组织的顾客、投资者，公众及政府组织(Brockner et.al., 2015;Skarlicki & Kulik, 2004; Topa et al., 2013)。这些第三方会因自身角色不同，而在不公正事件中表现出差异化的态度和行为方式。具体来说，第一，组织内其他员工会根据受害者的经历和事件处理结果，联想自己在遇到相同情境时可能出现的情况，从而改变自己后续的态度和行为。研究表明，比起遭受不公正对待的员工本人，组织内第三方的看法会对组织具有更重要的影响。如 Brockner 和 Greenberg (1990)研究发现，当公司出现裁员时，组织内第三方对裁员事件处理情况是否公正的看法，要比被裁的员工的看法更重要，因为后者已经离开公司了，而前者还将继续为公司效力，他们的态度和行为将决定着公司的发展方向。第二，朋友和家属对受害者更倾向于鼓励、帮助(Skarlicki & Kulik, 2004)。Barley (1991)发现，朋友会鼓励受害者不要因为一时的时运不济而放弃了对应有权益的争取。Goldman (2001)认为，朋友和家人的态度会对被裁员的受害者是否继续提出法律申诉产生重要影响。第三，顾客与投资者都是组织的经济来源，他们对组织的公正感知情况会对组织的发展产生决定性作用。如据有关报道，耐克公司因被曝存在性别歧视和性骚扰丑闻，导致顾客和投资者对耐克公司内部的公正问题堪忧，耐克产品销量大幅下滑，股票大跌。第四，如果员工因遭受不公正对待而将组织诉诸法律，法院的审判结果将会对组织及其员工产生较大的组织和社会影响(Skarlicki & Kulik, 2004)。

国内学者赵书松等(2018)从归因角度对第三方公正进行了研究。他们认为，面对同一组织(不)公正事件，第三方的感知和行为并非相同，这主要取决于其归因过程。事件因素(如后果的严重性、违反道德的程度)、个体因素(侵害方因素、受害方因素、第三方个体因素)、人际关系因素(第三方与侵害方、第三方与受害方)、组织情境因素(如公正氛围)都是第三方公正感知的影响因素。关于第三方公正的影响效果他们认为，目前研究主要聚焦于第三方产生不公正感知后的三种行为取向，即惩罚行为(倾向于惩罚侵害方的报复取向)、补偿行为(倾向于补偿受害方的恢复取向)，以及漠视行为(倾向于不进行干预的维持取向)。

第三方公正为我们全面认识组织公正提供了一个崭新视野。虽然目前相关理论和实证研究不多，但也对我们在群体层面研究第三方公正具有借鉴意义。根据 Skarlicki 和 Kulik (2004)以及赵书松等(2018)对第三方和第三方公正感知的界定，结合组织氛围的定义，我们尝试将第三方公正氛围定义为：(不)公正事件中的第三方对该事件所形成的一种共享感知，这种群体感知能够作为一种组织或社会环境，影响该事件的当事者和第三方后续的态度和行为，进而影响组织发展。虽然前文所述研究中并未明确提及第三方是个体还是群体层面变量，但我们认为第三方至少是可以存在个体和群体两个层面的。而且我们认为第三方群体的影响要大于第三方个体的影响。正如赵书松等(2018)所说，面对同一组织(不)公正事件，第三方的感知和行为并非相同。那么，这些差异化甚至相反的意见和建议，也许会在对受害人的影响过程中此消彼长，干扰受害人作出判断。如果第三方的意见和建议趋于一致，便会形成一种氛围，将会对受害者作出最终决定产生重要影响，同时也可能会对不公正事件的执行者(如领导)产生一

定压力, 从而影响执行者以后的态度和行为。“三人成虎”的典故一定程度上可以说明此问题。另外, 如果第三方的数量足够大, 这种氛围将会弥漫到整个社会, 形成一种社会共识, 势必将在更大范围内产生影响。尤其在当今网络发达的社会, 一起不公正事件背后可能有成千上万的第三方, 他们的态度和行为也许会主导事件的发展方向, 甚至决定着当事人的生死存亡。

4　公正氛围的测量

通过文献梳理, 目前尚未发现公正氛围的专用量表。学者们在测量公正氛围时多采用个体层面组织公正感知量表, 通过语义转换和不同的处理方式将个体层面数据聚合(aggregate)至集体层面作为公正氛围的得分。学者们最常用的公正感知量表有 Moorman (1991)与 Niehoff 和 Moorman (1993)的三维(分配、程序、交互)量表, 以及 Colquitt (2001)的四维(程序、分配、人际、信息)量表。Naumann 和 Bennett (2000)根据 Moorman (1991)的程序公正感知量表开发了程序公正氛围量表, 成为测量程序公正氛围的常用量表。测量整体公正时, 最常用的量表是 Ambrose 和 Schminke (2009)编制的整体公正感知量表(perceived overall justice, POJ)。该量表共 6 题, 3 题用于测量个体对组织整体公正程度的自身感知, 3 题用于测量个体对组织对待所有员工整体公正程度的感知(其中 2 题为反向)。在多感知来源公正氛围研究中, 比较有代表性的量表有 Liao 和 Rupp (2005)的基于组织和主管的公正氛围量表, 以及 Li 等(2013)的同事公正氛围量表。表 1 列出了测量公正氛围的代表性量表。

量表有了, 接下来的问题便是如何把获得的个体层面数据上升至群体层面。群体层面的研究, 数据来源可以在不同层面, 但构念、测量和分析应处于群体层面(于海波, 方俐洛, 凌文辁, 2004)。Chan (1998)总结了 5 种将个体层面数据聚

表 1　公正氛围代表性量表

引用文献	公正氛围类型/感知来源	基础公正感知量表	公正氛围典型题目	数据聚合方式
Naumann 和 Bennett (2000)	程序	Moorman (1991)	工作组的员工们认为工作组作出决定时能够遵循一致的规则和程序。	参照点转换
Ehrhart (2004)	程序	Colquitt (2001)	部门的奖励政策在执行过程中公正无偏。	参照点转换
Liao 和 Rupp (2005)	程序、信息、人际(分基于组织和基于主管)	Byrne (1999)	基于组织的程序：我认为组织的程序和政策非常公正；信息：我能够及时了解组织发生的变革及其原因；人际：组织对我非常尊重。基于主管的程序：我认为主管的程序和政策非常公正；信息：我能够及时了解主管作出的政策改变及其原因；人际：主管对我非常尊重。	直接一致性
Spell 和 Arnold (2007)	分配、程序、交互	Colquitt (2001)	程序：在有关薪酬政策的制定和执行过程我能表达自己的建议和感受。分配：我的薪酬反映了我在工作中所付出的努力。交互：我的主管领导对我很礼貌。	直接一致性
Ambrose 和 Schminke (2009)	整体	Lind (2001); Colquitt 和 Shaw (2005)	组织对员工自身：整体来说，组织对我很公正。 组织对全体员工：大多数情况下，组织对员工们很公正。	直接一致性 参照点转换
Cropanzano 等 (2011)	同事(程序、人际)	Leventha (1976); Donovan 等(1998)	同事程序：同事们能够在团队就决定中表达他们自己的观点和感受。同事人际：同事们经常相互轻视(反向问题)。	参照点转换
Hsiung (2012)	程序	Niehoff 和 Moorman (1993)	领导能确保所有员工都能参与到工作决定中来。	参照点转换
Li 等(2013)	同事(分配、程序、人际)	Li 和 Cropanzano, (2009);Cropanzano 等(2011)	同事分配：同事们所得的报酬反映了他们在工作中的付出。同事程序：同事们能够在团队就决定中表达他们自己的观点和感受。同事人际：同事们经常相互轻视(反向问题)。	参照点转换

资料来源：根据相关文献整理。

合至群体层面的模型，即相加模型、直接一致性模型、参照点转换模型、离散模型和过程模型。相加模型将个体层面数据直接加总或平均代表集体层面得分，不考虑组间差异。由于公正氛围是集体成员的共享感知，所以相加模型很少被采用。过程模型由于缺乏经验算法(empirical algorithm)，因此不适合于公正氛围的测量(Li & Cropanzano, 2009)。直接一致性模型和参照点转换模型都强调组内一致性，是学者们采用最多的测量氛围水平的方法。二者最主要的不同在于后者将参照点从个体转换为集体，即在题目描述上进行参照点转换。如在测量分配公正氛围时，采用直接一致性模型的题目可能是“我的薪酬反映了我对工作组的贡献”，而采用参照点转换模型的题目则变为“我们的薪酬反映了我们对工作组的贡献”。有研究发现采用这两种模型会对研究结果具有不同影响。Whiteman 等(2012)认为，当测量题目以“我的单位”为参照点时，公正氛围对工作效果的影响要远大于以“我”为参照点。另外需要说明的是，当采用这两种模型时需要对数据进行评分一致性检验(张晓怿等, 2016)。常用的检验标准有 r_{WG} (组内评分者信度)和 ICC (1)、ICC (2) (组内相关系数)。一般来说，r_{WG} 需满足：中位数 > 0.7 且 > 0.7 的 r_{WG} 数占总数的 90%以上(罗胜强, 姜嬿, 2014)。ICC 需满足：ICC (1) > 0.25, ICC (2) > 0.75 (LeBreton & Senter, 2008)。离散模型表示组内员工个体感知的离散程度，常用于测量氛围强度，分数越高表示氛围越强，反之表示氛围越弱(张晓怿等, 2016)。

5 公正氛围的影响因素与影响结果

公正氛围的影响因素主要来自领导、团队和组织三方面。不同领导特质和领导行为对公正氛围的各维度具有不同程度影响，其中伦理型领导行为和真实型领导行为还会影响整体公正氛围。团队因素则与公正氛围强度的关系更为密切。而组织因素中的权力距离与价值观更多影响到程序公正氛围和整体公正氛围。公正氛围的影响结果主要体现在对个体和团队层面的员工态度、行为、绩效的影响，以及对组织层面的其他类型的组织氛围的影响上。在对同一个体层面变量的影响上，我们发现公正氛围和公正感知的影响基本一致或前者稍强于后者(e.g., Cropanzano et. al., 2011)。这一点在 Whiteman 等(2012)的研究中也得到了证实(p.784)。对于员工态度、行为和绩效的影响，个体层面和群体层面的研究结论也基本一致。而对于团队和组织特有的现象(如团队合作、团队凝聚力)，公正氛围则展现出其独特的解释能力。本文基于文献梳理，构建了公正氛围实证研究模型(如图 1 所示)。

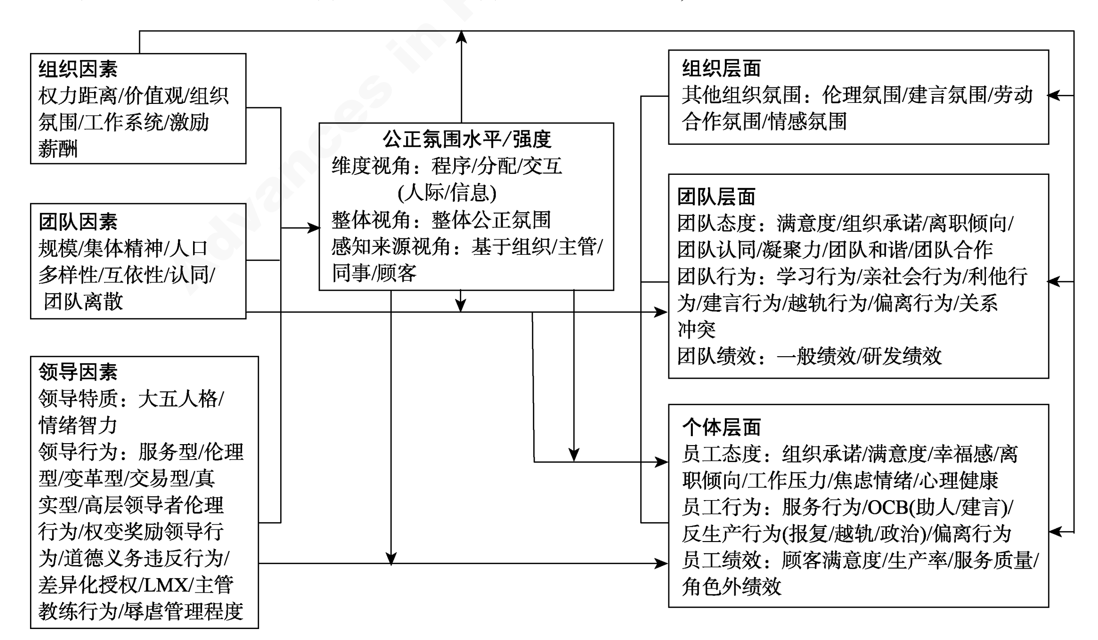


图 1 公正氛围实证研究汇总模型(根据相关文献整理)

5.1　公正氛围的影响因素

5.1.1　领导因素

领导特质和领导行为均能对公正氛围的形成具有影响。Mayer, Nishii, Schneider 和 Goldstein (2007)研究了领导的大五人格对公正氛围的影响, 结果发现领导亲和性与人际和信息公正氛围正相关, 说明那些可信的、友善的、具有合作精神的领导更倾向于尊重和礼待下属, 并能定期地与下属分享信息; 领导神经质性与程序、信息、人际公正氛围均负相关, 说明那些情绪不稳定的领导对待下属往往不能一如既往, 与下属交流的方式不得当, 对下属的评价也不合理; 领导责任心与程序公正氛围正相关, 说明有责任心的领导通常比较严格, 对标准执行方面能够一视同仁; 领导外向性则与公正氛围的任何维度都不相关。容琰、隋杨和杨百寅(2015)发现, 领导情绪智力能显著提升交互公正氛围, 这种影响还受权力距离的调节, 即权力距离越大领导情绪智力对交互公正氛围影响越大。

领导行为对组织氛围的产生和发展具有重要影响(张晓怿　等, 2016), 对公正氛围也一样。研究发现, 不同领导行为能够产生不同类型的公正氛围。具体来说, 服务型领导尊重下属, 鼓励员工表达观点, 利于较高水平伦理行为的产生, 有助于营造积极程序公正氛围(Walumbwa, Hartnell & Oke, 2010)。伦理型领导关心下属幸福, 礼貌对待下属, 有利于营造良好交互、整体和同事公正氛围(Walumbwa et al., 2017)。变革型领导的个人关怀维度能够通过个体层面的人际公正感知影响员工 OCB, 领导魅力维度能够通过群体层面的人际公正氛围影响员工 OCB (Cho & Dansereau, 2010)。真实型领导的道德水平较高, 诚实守信, 当面对困难和有争议的决定时, 他们能保持对内在价值观的忠诚, 而非只是简单地服从社会压力。同时, 真实型领导承认自身缺点和不足, 能够直面组织出现的问题, 还易于接受不同意见, 有益于公正氛围的形成(Hsiung, 2012; Kiersch & Byrne, 2015)。

5.1.2　团队因素

Colquitt 等(2002)研究了团队特征(规模、集体精神、人口多样性)对程序公正氛围水平的影响, 发现团队规模与程序公正氛围水平负相关, 即团队人数越多, 成员对团队功能的参与度越低, 从而降低了每个人对团队程序公正的感知程度; 团队集体精神与程序公正氛围水平正相关, 即存在较多具有集体精神员工的团队更容易在对程序公正形成一致和稳定的感知; 而团队人口多样性与程序公正氛围水平无显著影响。他们还研究了团队特征对程序公正氛围强度的影响, 发现规模越大、人口多样性程度越高的团队, 其程序公正氛围强度越弱, 而团队集体精神对程序公正氛围强度无显著影响。Roberson (2006)运用社会比较理论研究了群体互依性(interdependence)和群体认同对群体程序和分配公正氛围的形成及氛围强度的影响, 结果发现互依性高的群体其成员有更多的机会彼此分享信息, 通过进行组内公正感知比较, 更容易产生对群体公正的共享感知。他还发现, 群体互依性对程序和分配公正氛围强度具有影响, 即群体互依性越高, 程序和分配公正氛围越强, 这种影响受群体认同的中介, 也就是说, 高群体互依性提升了成员对群体的认同程度, 从而增强了对公正氛围的感知一致性。

5.1.3　组织因素

Cole, Carter 和 Zhang (2013)从组织文化的角度研究了领导−团队权力距离价值观的一致性(congruence)程度对程序公正氛围的动态影响, 以及对团队绩效和团队 OCB 的间接影响, 结果发现领导−团队权力距离价值观一致性对程序公正氛围具有正向影响, 即领导的权力距离价值观和团队的权力距离价值观越接近, 对程序公正氛围的正向影响越大, 而当两种价值观偏离时, 则不利于程序公正氛围的形成。他们还发现, 当领导权力距离价值观高于团队权力距离价值观时, 程序公正氛围的衰弱程度要明显大于团队权力距离价值观高于领导权力距离价值观时。Schminke, Arnaud 和 Taylor (2015)研究了企业价值观与公正氛围的关系。他们基于 Schwartz 的价值循环框架(circular framework of values), 选取了自我超越(self-transcendent)和自我提高(self-enhancement)两种价值观, 探讨了其与程序公正氛围和整体公正氛围的关系, 结果发现这两种价值观对两种公正氛围均具有显著影响, 并认为价值观和公正氛围的这种影响关系会随时间和环境的影响而改变。

5.2　公正氛围的影响结果

5.2.1　个体层面

公正氛围作为一种工作环境, 能够对个体层

面的员工态度、行为、绩效产生跨层次的直接或间接影响(Whiteman et al., 2012)。综合前文我们发现，公正氛围能够增强员工的组织承诺(Whiteman et al., 2012)、工作满意度(Liao & Rupp, 2005; Walumbwa et al., 2008)、幸福感(Sora et al., 2010)，激发服务行为(Tremblay et al., 2018)，降低工作压力和焦虑情绪(Spell & Arnold, 2007)、离职倾向(Moon, 2017)，减少旷工行为(Whiteman et al., 2012)、越轨行为和政治行为(Priesemuth et al., 2013)。另外, Bernerth, Whitman, Walker, Mitchell 和 Taylor (2016)研究了公正氛围对权威人物自身心理健康的影响，发现程序和交互公正氛围能够提高权威人物的职业满意度，降低情感衰竭，交互公正氛围还能促进正向情绪，而在对这些因素的影响上，交互公正氛围的影响要大于程序公正氛围。Zhang, Qiu 和 Teng (2017)发现程序和信息公正氛围能够显著提升员工的组织支持感，从而激发他们的 OCB，而信息公正氛围对员工的组织支持感无显著影响。Pecino 等(2018)发现人际公正氛围能有效减少员工的工作倦怠，增强其工作投入，进而实现工作–家庭平衡，提高角色外绩效。

5.2.2 团队层面

公正氛围对群体层面的影响主要体现在增进团队合作、激发群体组织公民行为、提高群体绩效和改善组织环境等方面。综合前文我们发现，公正氛围能够提高团队工作满意度(Cropanzano et al., 2011; Li et al., 2013)、群体组织承诺(Whiteman et al., 2012)，增强团队合作(Cropanzano et al., 2011; Li et al., 2013)，促进群体学习行为(Walumbwa et al., 2017)、亲社会行为(Thornton & Rupp, 2016)，改进群体绩效(Cropanzano et al., 2011; Moon, 2017)，有效减少群体离职倾向(Moon, 2017)、越轨行为(Thornton & Rupp, 2016)。另外, Hakonen 和 Lipponen (2008)以虚拟团队为对象，研究了程序公正氛围对团队认同的影响，发现二者的关系受面对面会议频率和地理分散程度的调节：面对面会议越少，地理分散程度越高，程序公正氛围对团队认同的影响越强。换句话说，团队成员通过提高公正感知来降低自身感受到的团队的不确定性。当面对面会议越少，地理分散程度越大时，团队成员将会更加依赖于程序公正氛围以获得存在感。张汉鹏、李文勇、高春燕和王秀国(2014)以产品研发团队为样本，研究了程序、交互公正氛围对研发绩效的影响，结果发现程序和交互公正氛围均能显著影响团队凝聚力(任务凝聚力和人际凝聚力)，且均能通过团队凝聚力的作用间接影响团队研发绩效。王站杰、买生和李万明(2017)发现，公正氛围能提高集体的凝聚力，从而有效减少个人和集体离职行为，这种影响受企业社会责任的正向调节。Ünal, Chen 和 Xin (2017)发现公正氛围能增强团队和谐，进而促进团队利他行为，提高团队绩效，这其中交互公正氛围的作用最大。

5.2.3 组织层面

公正氛围对组织层面的影响主要体现在对其他组织氛围的影响上。Deery 和 Iverson (2005)研究发现，程序公正氛围有助于营造和谐的劳动合作关系氛围，从而促进员工组织承诺，提高劳动生产率，提升服务质量。Luria 和 Yagil (2008)认为，程序公正氛围有利于伦理氛围的产生，表明组织领导在作出决定时的程序公正会被员工视作道德典范。张晓怿和王云峰(2018)研究了群体公正氛围在激发组织活力中的作用及机制。他们将群体建言行为视为组织活力的体现之一，研究发现群体程序、分配、人际、信息公正氛围能有效激发群体建言氛围，从而促进了群体员工的建言行为。

5.3 公正氛围的中介作用

研究表明，公正氛围能够作为中介变量有效传递领导特质、风格或行为对员工或群体态度、行为和绩效的影响。Uen, Chen S-Y., Chen H-C.和 Lin (2016)研究发现，当公司主管被暂时停职时，其道德义务违反行为(moral obligation violation)会导致消极的整体主管公正氛围，进而影响主管们的情感承诺。刘蕴、李燕萍和涂乙冬(2016)分别从个体和团队层次研究了人际公正在领导–成员关系(leader-member exchange, LMX)和助人行为间的中介作用，结果发现个体层面 LMX 能通过人际公正感知间接影响个体助人行为，团队层面 LMX 平均水平能通过人际公正氛围间接影响团队助人行为，还能跨层次影响个体助人行为。严瑜和张振嘉(2017)认为，消极的交互公正氛围会加剧组织层面的辱虐管理对组织和个体的负向影响，具体表现为组织层面 OCB 减少、偏离行为增多、组织关系冲突水平提高，以及个体层面领导

满意度和情感承诺降低、个体 OCB 减少、指向领导的偏离行为增多等。Walumbwa 等(2017)发现，同事公正氛围能够中介伦理型领导对群体学习行为的影响，而整体公正氛围在二者间则不具有中介作用。Seo 和 Lee (2017)研究了群体 LMX 水平和群体情感氛围(group affective tone，群体员工一致或相似的情感反应)的关系，发现人际公正氛围在二者间具有部分中介作用，即高水平的 LMX 能够易于良好人际公正氛围的形成，进而有利于营造积极的群体情感氛围。李绍龙等(2017)发现，领导差异化授权会降低团队的交互公正氛围，从而降低团队绩效，同时这种中介作用还受到团队权力距离的正向调节，即在权力距离较高的团队里，交互公正氛围在领导差异化授权和团队绩效间的中介作用越显著。

5.4　公正氛围的调节作用

公正氛围的调节作用主要体现在两个方面：一是对主效应方向的改变；二是对主效应强度的改变。Zhang 和 Jia (2013)研究了信息和人际公正氛围对延伸目标(stretch goals)和员工非伦理行为、关系冲突间的调节作用，发现信息和人际公正氛围能够分别降低延伸目标对非伦理行为和关系冲突的影响。苗仁涛、周文霞、刘丽、潘静洲和刘军(2015)认为，高绩效工作系统能提高员工组织支持感，这种影响受程序和交互公正氛围的正向调节。Sung, Choi 和 Kang (2015)研究发现，只有当组织存在较高程度的程序公正氛围时，激励薪酬才会提高员工的组织承诺，而当程序公正氛围程度较低时，二者则呈现负相关。Özduran 和 Tanova (2017)发现，程序公正氛围负向调节主管教练行为对员工责任感和 OCB 的正向作用，因为在高程序公正氛围中，员工会感到更多的安全感，此时主管教练行为的积极作用大打折扣，而在低程序公正氛围里，主管的教练行为则会为员工提供了心理保障。Magni, Ahuja 和 Maruping (2018)认为在以信息和科技为主要工作交流手段的今天，团队呈现出离散化趋势，不利于团队合作和绩效，而程序公正氛围能够作为一个杠杆，增强团队凝聚力，有效缓解团队离散对团队绩效的负向影响。Tse, Lam, Gu 和 Lin (2018)发现，在低程度程序公正氛围条件下，如果员工感知到同事的 LMX 水平大于自己的 LMX 水平时，他们会显示出对同事的敌意情绪，甚至作出报复同事的行为。

6　研究评价与展望

6.1　现有研究评价

虽然对组织公正的研究最早可以追溯到 1965 年 Adams 提出的公平理论，但关于公正氛围的研究至今只有 20 年的时间。通过对国内外相关文献梳理，我们发现公正氛围研究呈现出以下几个特点：

第一，理论研究方面。通过对公正氛围发展脉络的梳理我们发现，组织氛围与公正感知的相关研究共同促进了公正氛围理论的发展。如组织氛围中特定氛围(focused climate，张晓怿等，2016)和氛围强度(Chan, 1998)概念的提出，分别催生了公正氛围和公正氛围强度，而公正感知从多维到整体再到多感知来源的发展过程也在公正氛围研究中有所体现。从多维到整体的回归，反映出学者们不再过多纠结组织公正的结构，而是将其视为一个整体，把更多精力放在其影响因素和对其他变量的影响结果上。这可以说是组织公正在研究范式上的一次革命，对组织公正的整合可以无可比拟的优点引来更多研究者的目光(王宇清，周浩，2012)。多感知来源组织公正虽然再次将组织公正引向“分裂”之路，但研究的重点从过去关注对组织内部公正规则的感知转向对组织内、外部实体的感知。

第二，公正氛围的测量。翻遍手头所有中外文献，我们始终未找到一个专门用于测量公正氛围的量表。在实际测量中，研究者都是在个体公正感知量表的基础上，采用 Chan (1998)的合成模型(直接一致性或参照点转换一致性)对题目进行改编以测量公正氛围。其他学者的研究也为我们这一观点提供了佐证。Li 和 Cropanzano (2009)曾经指出，由于采用不同的个体公正感知量表和不同的合成模型，对公正氛围的研究既不严谨，也可能造成结果相左。因此他们强烈呼吁未来出现一个经过严格验证的、被广泛认可的、专用的公正氛围量表。因为，尽管我们采用了这样或那样的方法，但实际上我们是在用同一个量表来测量两个不同的变量(Li & Cropanzano, 2009)。

第三，实证研究方面。(1)公正氛围的前因与后果。对公正氛围影响结果的研究远多于对其影响因素的研究，可见学者们对于公正氛围作为一种组织环境对组织结果的影响及其机制的研究有

着更浓厚的兴趣。我们发现领导因素(领导特质和领导行为)、团队特征和组织文化都能对公正氛围的形成产生影响，还能通过公正氛围的中介作用间接影响个体和群体层面的员工态度、行为、绩效，以及组织环境。同时，公正氛围还对个体和群体层面的变量具有调节作用。在对同一个体层面变量的影响上，公正氛围的影响有时会大于个体公正感知的影响。(2)在公正氛围的研究类型上，对程序公正氛围的研究最多，数量远超分配和交互(又分人际和信息)公正氛围。我们认为这是由于以往个体层面研究过多关注程序公正感知所致。这一定程度上反映出以往研究更多关注组织或领导的决策过程，而忽视了决策结果以及在与组织和领导交互过程中的感受。(3)基于感知来源视角的研究正在兴起，这为组织公正研究提供了一个新的方向。公正感知来源主要包括组织、主管、同事和顾客。相关研究已表明基于不同感知来源的公正感知对结果变量具有不同影响。(4)不同于以往基于第一人称视角，第三方公正关注(不)公正事件中旁观者对事件的公正感知，由此形成的第三方公正氛围将会是公正氛围研究的一个全新视角。

6.2 未来研究展望

未来研究可从以下几个方面考虑：第一，多种领导行为对不同公正氛围影响的比较研究。现有研究多探讨某种领导风格/行为对某种公正氛围“一对一”影响，鲜有研究将多种领导行为与多种公正氛围放在一起比较。我们认为这种比较研究有利于发现特定领导行为对特定类型或感知来源公正氛围的影响，这样组织在实际管理中方能“对症下药”。另外，作为诞生于中国本土的一种领导风格，家长式领导正日益引起国内外学者的关注。有学者也对家长式领导与组织公正的关系进行了研究。尽管相关研究不多，且研究都处于个体层面，但为群体层面的研究奠定了基础。周浩和龙立荣(2007)发现，家长式领导的仁慈和德行维度对组织公正感各维度(程序、分配、领导、信息)均具有显著积极影响，威权维度仅对领导公正有显著消极影响。因此他们认为，家长式领导对下属公正感的影响更多来自仁慈领导和德行领导。关于家长式领导对公正氛围的直接或间接影响的研究，以及以公正氛围为中介或调节变量研究家长式领导对结果变量影响的研究或许是未来的一个方向。

第二，其他领导因素对公正氛围影响的研究。除大五人格外，未来研究还可从其他领导特质入手研究。如 Ones (2005)提出了领导的综合人格特质(leaders’ compound personality traits)概念，其内容主要包括诚信、客户导向、暴力倾向、抗压能力、吸毒与酗酒情况，以及管理潜能。他们还通过元分析方法，发现综合人格特质与大五人格对员工态度、行为和组织绩效的影响存在不同。再者，探讨领导行为在领导特质与公正氛围间的中介作用也值得尝试，这将有助于我们进一步理解领导因素在公正氛围形成中的动态影响过程。Mayer 等(2007)认为，比起领导特质，领导行为对公正感知的影响可能更大。因为员工更多地是通过领导实际表现出的行为来做出公正感知的评判，而非领导本身具有的特质。其他领域的研究对此已有证明。如 Walumbwa 和 Schaubroeck (2009)发现，具有亲和力和责任心的领导往往表现出伦理型领导行为，有益于提高员工的心理安全感知，而领导神经质则与伦理型领导行为负相关，从而会降低员工的心理安全感知。另外，我们认为还可以考虑人口统计学变量(如性别、年龄、学历、任期等)对公正氛围形成的影响，而以往这些变量大多被作为控制变量。如果能有研究发现这些变量对公正氛围营造的影响，甚至发现不同性别、年龄、学历、任期的领导对不同组织群体(如以工作性质划分的生产、营销、财务等部门)的差异化影响，可以帮助组织有针对性地任命干部，增强领导与下属间的关系，提高团队凝聚力。

第三，不同公正氛围对结果变量影响的比较研究。现有研究发现，程序、分配、交互(人际和信息)公正氛围均对个体和群体层面的员工态度、行为和绩效有一定影响。但究竟哪种氛围对哪种结果变量的影响最大？这种影响是否还受其他边界条件的影响？目前相关研究较少。Whitman, Caleo, Carpenter, Horner 和 Bernerth (2012)通过元分析比较了程序、分配、交互公正氛围对组织有效性的影响，结果发现三种公正氛围均对组织有效性有显著影响，其中分配公正氛围对群体绩效(如生产率、顾客满意度)影响最大，交互公正氛围对群体过程(如凝聚力、OCB)影响最大。他们原假设在这三种公正氛围中，程序公正氛围对群体态度(如工作满意度、组织承诺)和群体矿工行为具

有最大影响，但结果却不支持。他们认为，尽管进行单独研究时，程序公正氛围对群体态度和群体矿工行为均有影响，但当把三种公正氛围放在一起时，分配公正氛围和交互公正氛围的高相关性导致了程序公正氛围对群体态度和群体矿工行为的不相关。他们将这种高相关性归因于样本数量较少。由于公正氛围的影响结果广泛，因此发现特定类型公正氛围对特定组织结果的差异化影响将对组织管理者具有十分重要的实践意义。

第四，公正氛围的测量。由于公正氛围的概念源自公正感知，所以目前在对公正氛围的测量上大多采用将公正感知量表进行语义转换，然后通过数据聚合的方法获得公正氛围的得分。正如前文所述，公正氛围与公正感知实际上是两个不同的构念，对于公正氛围的测量应与公正感知有所区别。我们认为，要想将二者在测量上区别开来，首先应从公正氛围的维度划分上入手。学者们对组织公正的维度组成始终未达成一致，而现有对公正氛围维度的划分几乎完全复制了公正感知的维度划分方法。未来应加强对公正氛围结构的研究，界定公正氛围的维度。同时，在测量本土企业时，对于公正氛围的测量还应考虑中国文化背景因素。如刘亚、龙立荣和李晔(2003)在测量公正感知时，发现西方学者提出的人际公平更多涉及物质分配，并不能很好地适用于中国企业，因为将其改为“领导公正”，更多关注精神分配。另外，段锦云、王娟娟和朱月龙(2014)认为组织氛围测量有直接法和间接法。直接法即先测量个体层面的心理感知，在满足聚合条件的前提下，将数据上升至群体层面。这种方法即当前学者们普遍采用的方法。间接法即将组织氛围视为一种客观存在，对其直接测量，如 HayGroup 公司的 Q47 法和盖普洛公司的 Q12 法。他们认为这两种方法题量精简，操作方便，也得到了较为广泛的应用。未来对公正氛围的测量也可参考。除了问卷调查法，情景实验法也值得尝试。王怀勇和刘永芳(2010)认为，由于公正话题敏感，答题者容易受社会称许性影响，以致测量数据不够精确。而情景实验法则能有效避免这种不足。

第五，文化因素对公正氛围的影响研究。研究组织氛围离不开组织文化，因为组织氛围是组织文化最外层的表征(Colquitt & Zipay, 2015)，组织文化是组织氛围形成的必要条件和重要影响因素(段锦云等, 2014; Rupp et.al., 2007)。而组织文化势必会受到国家的文化、习俗和社会准则的影响，因此不同的地域文化会形成不同的组织文化，从而形成不同的组织氛围。例如在集体主义较强的中国可能会形成较强的助人氛围，较弱的建言氛围；而在强调个人主义的西方国家，则可能出现相反的情况。但另一方面，由于经济全球化，一个企业中会存在来自不同国家、具备不同文化背景的员工，他们在长期工作中彼此融合，会重塑自己原有的认知、态度和行为，因此组织氛围也有可能存在跨文化的一致性(段锦云等, 2014)。具体到公正氛围情况也是一样。已有研究表明，不同文化背景下的员工对组织公正内涵的理解有所差别，这种理解的差别对其行为产生了不同程度的影响(e.g., Bidder, Chang & Tyler, 2001)。我们认为，当这些具有不同文化背景的人存在于一个企业中时，所形成的公正氛围应有所差别(至少在氛围强度上有所差别)，对员工个体及群体的态度和行为所产生的影响也会有所不同。尤其在当今中国经济飞速发展的今天，越来越多的外国员工在中国企业工作，中外合作的现象日益明显。独资、合资、外资企业所具有的公正氛围有哪些区别？对各自企业及其员工又有哪些影响？这种公正氛围对员工和群体态度、行为的影响是否普遍适用？这些都是未来研究的方向。

参考文献

段锦云，王娟娟，朱月龙. (2014). 组织氛围研究：概念测量、理论基础及评价展望. *心理科学进展*, *22*(12), 1964–1974.

李绍龙，龙立荣，朱思. (2017). 领导差异化授权对团队绩效的影响及其作用机制研究. *管理学报*, *14*(7), 1006–1069.

刘亚，龙立荣，李晔. (2003). 组织公平感对组织效果变量的影响. *管理世界*, 3, 126–132.

刘蕴，李燕萍，涂乙冬. (2016). 员工为什么乐于助人？多层次的领导–部属交换对帮助行为的影响. *心理学报*, *48*(4), 385–397.

罗胜强，姜嬿. (2014). *管理学问卷调查研究方法* (p. 272). 重庆：重庆大学出版社.

苗仁涛，周文霞，刘丽，潘静洲，刘军. (2015). 高绩效工作系统有助于员工建言？一个被中介的调节作用模型. *管理评论*, *27*(7), 105–126.

容琰，隋杨，杨百寅. (2015). 领导情绪智力对团队绩效和员工态度的影响——公平氛围和权力距离的作用. *心理*

学报, *47*(9), 1152–1161.
王怀勇, 刘永芳. (2010). 组织公正氛围研究现状探析与未来展望. *外国经济与管理*, *32*(7), 24–30.
王宇清, 周浩. (2012). 组织公正感研究新趋势——整体公正感研究述评. *外国经济与管理*, *34*(6), 25–32.
王站杰, 买生, 李万明. (2017). 组织公平氛围对员工离职意愿的影响——企业社会责任被中介的调节效应模型. *科研管理*, *38*(8), 101–109.
严瑜, 张振嘉. (2017). 组织公平在多层辱虐管理中的角色: 基于道德排除理论的多视角分析. *心理科学进展*, *25*(1), 145–155.
于海波, 方俐洛, 凌文辁. (2004). 组织研究中的多层面问题. *心理科学进展*, *12*(2), 462–471.
占小军, 李志成, 梁雪娇. (2015). 顾客欺凌行为: 概念、测量、形成与作用机制. *心理科学进展*, *23*(4), 690–701.
张汉鹏, 李文勇, 高春燕, 王秀国. (2014). 团队层面凝聚力对公平氛围-研发绩效关系的中介作用分析. *研究与发展管理*, *26*(4), 42–55.
张松, 戴春林, 李茂平. (2010). 组织公正研究: 回顾与展望. *心理科学进展*, *18*(7), 1189–1192.
张晓怿, 王云峰, 于巍. (2016). 特定组织氛围研究述评与展望. *外国经济与管理*, *38*(9), 64–79.
张晓怿, 王云峰. (2018). 组织公正如何激发组织活力——群体层面公正氛围对建言行为的影响及机制研究. *外国经济与管理*, *40*(6), 116–128.
张秀娟, 申文果, 陈健彬, 杜敏. (2008). 顾客不公平交往行为对员工工作绩效的多层次影响. *南开管理评论*, *11*(3), 96–103.
赵书松, 张一杰, 赵君. (2018). 第三方组织公平: 研究视角、内容与设计. *心理科学进展*, *26*(12), 2216–2229.
周浩, 龙立荣. (2007). 家长式领导与组织公正感的关系. *心理学报*, *39*(5), 909–917.
Adams, S. (1965). Inequity in social exchange. In L.Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp.267–299). New York: Academic Press.
Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 491–500.
Barley, S. R. (1991). Contextualizing conflict: Notes on the anthropology of disputes and negotiations. In: M. Bazerman, R. Lewicki, & B. H. Sheppard (Eds), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 3, pp. 165–202). Greenwich CT: JAI Press.
Bernerth, J. B., Whitman, D. S., Walker, H. J., Mitchell, D. T., & Taylor, S. G. (2016). Actors have feelings too: An examination of justice climate effects on the psychological well-being of organizational authority figures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *89*(4), 693–710.
Bidder, S. L., Chang, C., Tyler, T. R. (2001). Procedural justice and retaliation in organizations: Comparing cross-nationally the importance of fair group processes. *International Journal of Conflict Management*, *12*(4), 295–311.
Brockner, J., & Greenberg, J. (1990). The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective. In: J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 45–75). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., Siegel, P. A., Bobocel, D. R., & Liu, Z. (2015). Riding the fifth wave: Organizational justice as dependent variable. *Research in Organizational Behavior*, *35*, 103–121.
Carter, M. Z., Mossholder, K. W., & Harris, J. N. (2018). Congruence effects of contingent reward leadership intended and experienced on team effectiveness: The mediating role of distributive justice climate. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *91*(3), 465–485.
Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, *83*(2), 234–246.
Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *21*(3), 409–421.
Cole, M. S., Carter, M. Z., & Zhang, Z. (2013). Leader–team congruence in power distance values and team effectiveness: The mediating role of procedural justice climate. *Journal of Applied Psychology*, *98*(6), 962–973.
Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386–400.
Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *2*(1), 75–99.
Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, *55*(1), 83–109.
Cropanzano, R., Li, A., & Benson, L. (2011). Peer justice and teamwork process. *Group & Organization Management*, *36*(5), 567–596.
Deery, S. J., & Iverson, R. D. (2005). Labor-management cooperation: Antecedents and impact on organizational performance. *Industrial and Labor Relations Review*, *58*(4), 588–609.
Degoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. *Research in*

Organizational Behavior, *22*, 51–102.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, *57*(1), 61–94.

Goldman, B. M. (2001). Toward an understanding of employment discrimination claiming: An integration of organizational justice and social information processing theories. *Personnel Psychology*, *54*(2), 361–386.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, *12*(1), 9–22.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Croponzona (Eds.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. (pp.79–103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Hakonen, M., & Lipponen, J. (2008). Procedural justice and identification with virtual teams: The moderating role of face-to-face meetings and geographical dispersion. *Social Justice Research*, *21*(2), 164–178.

Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, *107*, 349–361.

Kiersch, C. E., & Byrne, Z. S. (2015). Is being authentic being fair? Multilevel examination of authentic leadership, justice, and employee outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *22*(3), 292–303.

Lavelle, J. J., Rupp, D. E., Manegold, J., & Thornton, M. A. (2015). Multifoci justice and target similarity: Emerging research and extensions. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 165–202). New York: Oxford University Press.

LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, *11*(4), 815–852.

Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: Justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management*, *35*(3), 564–599.

Li, A., Cropanzano, R., & Bagger, J. (2013). Justice climate and peer justice climate: A closer look. *Small Group Research*, *44*(5), 563–592.

Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, *90*(2), 242–256.

Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (pp. 56–88). Stanford, CA: Stanford University Press.

Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *85*(3), 331–348.

Luria, G., & Yagil, D. (2008). Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, *27*(2), 276–283.

Magni, M., Ahuja, M. K., & Maruping, L. M. (2018). Distant but fair: Intra-team justice climate and performance in dispersed teams. *Journal of Management Information Systems*, *35*(4), 1031–1059.

Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B., & Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology*, *60*(4), 929–963.

Molina, A., Jakopec, A., Cropanzano, R., & Moliner, C. (2017). The role of peer justice climate: What do we know and where can we go from here. In C. Moliner, R. Cropanzano &V. Martinez-Tur (Eds.), *Organizational justice: International perspectives and conceptual advances* (pp. 87–106). London and New York: Routledge.

Moon, K.-K. (2017). Fairness at the organizational level examining the effect of organizational justice climate on collective turnover rates and organizational performance. *Public Personnel Management*, *46*(2), 118–143.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, *76*(6), 845–855.

Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Journal*, *24*(2), 249–265.

Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, *43*(5), 881–889.

Neubaum, D., Mitchell, M., & Schminke, M. (2004). Firm newness, entrepreneurial orientation, and ethical climate. *Journal of Business Ethics*, *52*, 335–347.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, *36*(3), 527–556.

Ones, D. S. (2005). Personality at work: Raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance*, *18*(4), 389–404.

Özduran, A., & Tanova, C. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International Journal of*

Hospitality Management, *60*, 58–66.

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 379–408.

Pecino, V., Mañas-Rodríguez, M. Á., Díaz-Fúnez, P. A., Aguilar-Parra, J. M., Padilla-Góngora, D., & López-Liria, R. (2018). Interpersonal justice climate, extra-role performance and work family balance: A multilevel mediation model of employee well-being. *Plos One*, *13*(11), 1–14.

Priesemuth, M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2013). Bad behavior in groups: The impact of overall justice climate and functional dependence on counterproductive work behavior in work units. *Group & Organization Management*, *38*(2), 230–257.

Roberson, Q. M. (2006). Justice in teams: The effects of interdependence and identification on referent choice and justice climate strength. *Social Justice Research*, *19*(3), 323–344.

Rupp, D. E., Bashshur, M., & Liao, H. (2007). Justice climate past, present, and future: Models of structure and emergence. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Multi-level issues in organizations and time* (pp. 357–396). Oxford, UK:Elsevier.

Rupp, D. E., Shao, R., Jones, K. S., &Liao, H. (2014). The utility of a multifoci approach to the study of organizational justice: A meta-analytic investigation into the consideration of normative rules, moral accountability bandwidth-fidelity, and social exchange. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159–185.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, *23*(2), 224–253.

Schminke, M., Arnaud, A., & Taylor, R. (2015). Ethics, values, and organizational justice: Individuals, organizations, and beyond. *Journal of Business Ethics*, *130*(3), 727–736.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, *40*(3)*,* 437–453.

Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 220–229.

Seo, Y., & Lee, J. Y. (2017). Leader–member exchange level and differentiation: The roles of interpersonal justice climate and group affective tone. *Social Behavior and Personality*, *45*(7), 1175–1186.

Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, *129*(1), 43–57.

Skarlicki, D. P., & Kulik, C. T. (2004). Third-party reactions to employee (mis)treatment: A justice perspective. *Research in Organizational Behavior*, *26*, 183–229.

Skarlicki, D. P., van Jaarsveld, D. D., Shao, R., Song, Y. H., & Wang, M. (2016). Extending the multifoci perspective: The role of supervisor justice and moral identity in the relationship between customer justice and customer-directed sabotage. *Journal of Applied Psychology*, *101*(1), 108–121.

Sora, B., Caballer, A., Peiro, J. M., Silla, I., & Gracia, F. J. (2010). Moderating influence of organizational justice on the relationship between job insecurity and its outcomes: A multilevel analysis. *Economic and Industrial Democracy*, *31*(4), 613–637.

Spell, C. S., & Arnold, T. J. (2007). A multi-level analysis of organizational justice climate, structure, and employee mental health. *Journal of Management*, *33*(5), 724–751.

Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kang, S.-C. (2015). Incentive pay and firm performance: Moderating roles of procedural justice climate and environmental turbulence. *Human Resource Management*, *56*(2), 287–305.

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Thornton, M. A., & Rupp, D. E. (2016). The joint effects of justice climate, group moral identity, and corporate social responsibility on the prosocial and deviant behaviors of groups. *Journal of Business Ethics*, *137*(4), 677–697.

Topa, G., Moriano, J. A., & Morales J. F. (2013). Organizational injustice: Third parties' reactions to mistreatment of employee. *Psicothema*, *25*(2), 214–221.

Tremblay, M., Chênevert, D., Vandenberghe, C., & Rocheleau, X. P. (2018). Beyond individual justice facets: How (mis)alignment between justice climates affects customer satisfaction through frontline customer extra-role service behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *27*(6), 719–735.

Tse, H. H. M., Lam, C. K., Gu, J., & Lin, X. S. (2018). Examining the interpersonal process and consequence of leader–member exchange comparison: The role of procedural justice climate. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(8), 922–940.

Uen, J. F., Chen, S.-Y., Chen, H.-C., & Lin, C.-T. (2016). The effect of employer's moral obligation violation on survivor's commitment. *Personnel Review*, *45*(2), 214–231.

Ünal, A. F., Chen, C. C., & Xin, K. R. (2017). Justice climates and management team effectiveness: The central role of group harmony. *Management and Organization Review*, *13*(4), 821–849.

Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader

personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, *94*(5), 1275–1286.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, *72*, 14–23.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, *95*(3), 517–529.

Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, *19*(3), 251–265.

Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, *97*(4), 776–791.

Zhang, L., Qiu, Y., & Teng, E. (2017). Cross-level relationships between justice climate and organizational citizenship behavior: Perceived organizational support as mediator. *Social Behavior and Personality*, *45*(3), 387–397.

Zhang, Z., & Jia, M. (2013). How can companies decrease the disruptive effects of stretch goals? The moderating role of interpersonal-and informational-justice climates. *Human Relations*, *66*(7), 993–1020.

Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, *90*(4), 616–628.

Organizational justice climate: A review of theory, perspective and framwork

ZHANG Xiaoyi; GAO Ji; WANG Yunfeng

(*School of Economics and Management, Hebei University of Technology, Tianjin* 300401, *China*)

Abstract: Organizational justice refers to employees' psychological perceptions about the fairness in the workplace. Previous studies, lacking of effective explanation for the group-level phenomenon of the organization, mainly focused on the perceptions of organizational justice at the individual-level. Recently, scholars have begun to pay attention to organizational justice at the group-level, namely organizational justice climate. Since then, fruitful research about theory and demonstration are achieved. Social information processing theory, attraction-selection-attrition model, justice contagion and fairness heuristic theory were primarily used to account for the psychological mechanism of organizational justice climate. Empirical studies are mainly concerned with the types, sources, quality and strength, and the third-party perspective of organizational justice climate. On one hand, some research has analyzed how leadership and teams affect the organizational justice climate. On the other hand, other research has investigated the effects of organizational justice climate on employees and teams. Future research can place emphasis on the different influence of factors from leaders on organizational justice climate, comparative studies on the effects from different types of justice as well as studies on the development of measurements of organizational justice climate. Furthermore, research on the effects of cultural factors on organizational justice climate is also recommended.

Key words: organizational justice; organizational climate; justice perception; justice climate